Niveau(x) d'enseignement: 5 Numéro EDUQ : 6870261
Centre d'intérêt: 620

Doucet, Sylvie.

Pour un diagnostic organisationnel du secteur d'activités des services aux étudiants / Sylvie Doucet. -- [Trois-Rivières?] : S. Doucet, 1986.
77 f. ; 28 cm.

Résumé au début du v. "Rapport de recherche présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières, Programme de maîtrise en éducation".
Bibliogr.: f. 74-77.

Vedette(s)-secondaire(s): Université du Québec à Trois-Rivières

Descripteur(s): Services aux étudiants * Elaboration d'instruments * Supervision * Secondaire (Ordre d'enseignement) * Collégial (Ordre d'enseignement)

L'objectif général de la recherche est le développement d'un outil diagnostique des services aux étudiants. De cet objectif général découlent des objectifs plus particuliers: 1. développer un outil de supervision scolaire tout en établissant un cadre conceptuel qui structure la méthodologie à adapter, et en faisant ressortir la fonction supervision en tant qu'outil de développement des services aux étudiants; 2. proposer une grille diagnostique des services aux étudiants tout en établissant un lien avec le cadre de référence retenu et la dimension des actions posées par les intervenants et en développant les principes et les éléments indicateurs de la grille diagnostique. Le premier chapitre situe et identifie le problème. Le deuxième chapitre présente le cadre conceptuel qui structure la méthodologie devant conduire à l'établissement de principes. Dans le troisième chapitre, l'auteure élabore les principes sur lesquels repose la grille diagnostique en matière de services aux étudiants.

Type de document: r

Résumé:*

La présence des services aux étudiants dans les institutions scolaires est une réponse à un besoin de développement intégral de la personne. Ainsi, leur existence dans le curriculum scolaire vient compléter celle du secteur académique, tout en répondant à des besoins autres que ceux de ce secteur.

Le champ des services aux étudiants est vu à l'intérieur de paramètres administratifs, ce qui permet de mieux connaître ce secteur d'activités et de savoir s'il répond efficacement aux besoins de la clientèle qu'il dessert. Ces paramètres favorisent une analyse structurée et organisée de l'action des intervenants en place, toujours dans un but d'efficacité et d'efficience.

L'objectif général de cette recherche est le développement d'un outil diagnostic des services aux étudiants. De cet objectif en découlent d'autres, plus particuliers, que voici:

D'abord, développer un outil en supervision scolaire tout en:

- établissant un cadre conceptuel qui structure la méthodologie à adapter, et en;
- faisant ressortir la fonction supervision en tant qu'outil de développement des services aux étudiants.

Puis, proposer une grille diagnostique des services aux étudiants tout en:

- établissant le lien avec le cadre de référence retenu et la dimension des actions posées par les intervenants;
- développant les principes et des éléments indicateurs de la grille diagnostique.

* *Le résumé doit être dactylographié à double interligne*

Le cadre conceptuel retenu afin de développer un outil diagnostic pour les services aux étudiants est la fonction supervision scolaire. Cette dernière est une fonction administrative qui permet de contrer les effets négatifs au regard de la bonne marche d'une institution scolaire. De plus, cet outil est élaboré et conceptualisé à l'intérieur d'un cadre de référence qui permet de décrire la nature et les implications des services aux étudiants. Ce cadre est composé de cinq dimensions utilisées comme loupes de lecture, à savoir, l'orientation, la mobilisation, le social, le gestionnaire, la performance.

Du cadre conceptuel de la gestion des services aux étudiants ainsi que du cadre de référence de ce même secteur d'activités, un ensemble de principes est dégagé. Ceux-ci permettent d'établir une liste d'indicateurs, lesquels sont traduits à l'intérieur d'une grille diagnostique relativement au champ d'activités des services aux étudiants.

Cette grille est un outil de référence, dans le domaine de l'action, pour tout intervenant désireux d'atteindre des objectifs qui visent l'excellence des apprentissages sur tous les plans; physique, moral, intellectuel, affectif et social. Cette recherche se veut un outil pour ceux et celles qui sont en quête de moyens leur permettant de cerner plus spécifiquement leur réalité à l'intérieur du secteur d'activités des services aux étudiants.

Sylvie Ouellet 19/12/86

Signature du candidat

Date:

Gérald Fortin

Signature du directeur de recherche

Date: 19-12-86

Signature du co-auteur (s'il y a lieu)

Date:

Signature du co-directeur (s'il y a lieu)

Date:

REMERCIEMENTS

La direction de ce Rapport de recherche a été assurée par le Docteur Gérald Jomphe. Je tiens à le remercier pour son support, ses conseils et, plus particulièrement, pour la confiance qu'il a témoigné tout au long de la préparation de ce travail de recherche.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS i

TABLE DES MATIERES ii

INTRODUCTION iii

CHAPITRE I: La problématique 1

1.1 La situation du problème 1
1.2 Identification du problème 12
1.3 Limites de l'étude 14
1.4 Objectifs de l'étude 15
1.5 Importance de la recherche 16

CHAPITRE II: Cadre conceptuel de la gestion des services aux étudiants 17

2.1 Proposition d'un cadre de gestion des services aux étudiants 18
2.1.1 Axe processus fonctionnel de gestion 21
2.1.2 Axe composantes des services aux étudiants 26
2.2 La supervision comme outil de développement des services aux étudiants 34

CHAPITRE III: Proposition d'une grille diagnostique des services aux étudiants 39

3.1 Référence au diagnostic appliqué aux services aux étudiants 40

3.2 Principes et éléments de la grille diagnostique 53

SOMMAIRE ET CONCLUSION 72

REFERENCES ET BIBLIOGRAPHIE 74

TABLEAU 1. MODELE D'UN SYSTEME INTEGRE DE GESTION DE PROGRAMME 19

TABLEAU 2. MODELE DU PROCESSUS DE GESTION DES SERVICES AUX ETUDIANTS 20

TABLEAU 3. MODELE DU PROCESSUS DE SUPERVISION SCOLAIRE 35

INTRODUCTION

Pour ceux et celles qui s'intéressent à la gestion des services aux étudiants et qui croient à son importance dans le curriculum scolaire en tant que secteur d'activités qui complète celui du secteur académique, la présente recherche a un impact important.

L'éducation québécoise ayant pour but le développement intégral de la personne, la présence des services aux étudiants est une réponse à des besoins spécifiques de la clientèle étudiante. En effet, puisque ces besoins s'expriment à l'extérieur des activités à caractère purement académique, ils ont ainsi nécessité l'existence d'un secteur d'activités distinct pour répondre efficacement aux exigences particulières qu'ils manifestent.

Malgré la place occupée par les services aux étudiants au niveau de l'institution scolaire, on peut s'interroger à savoir si ce secteur d'activités permet de répondre efficacement aux besoins de la clientèle qu'il dessert. Il apparaît aussi nécessaire de mieux connaître le champ des services aux étudiants en cernant les concepts qui l'englobe et en en identifiant ses composantes internes. Tout ceci afin de situer ce champ d'activités à l'intérieur de paramètres administratifs favorisant une action structurée et organisée des intervenants en place, toujours dans un but d'efficacité et d'efficience.

Et c'est ici que la recherche en cause centre sa contribution. En effet, à l'intérieur d'un cadre conceptuel retenu, soit celui de la supervision, fonction administrative qui permet de contrer les effets négatifs au regard de la bonne marche d'une institution scolaire, un outil diagnostic relié au secteur d'activités des services aux étudiants est développé.

Cet outil diagnostic sera, de plus, élaboré et conceptualisé à l'intérieur d'un cadre de référence qui permet de décrire la nature et les implications des services aux étudiants. Ce cadre est composé de cinq dimensions utilisées comme loupes de lecture, à savoir, l'orientation, la mobilisation, le social, le gestionnaire et la performance.

Suite au développement du cadre conceptuel de la gestion des services aux étudiants ainsi que du cadre de référence de ce même secteur d'activités, un ensemble de principes est dégagé. Ceux-ci vont enfin permettre d'établir une liste d'indicateurs lesquels seront traduits à l'intérieur d'une grille diagnostique relativement au champ d'activités des services aux étudiants.

L'opérationnalisation concrète de cette recherche s'articule à travers différentes étapes.

Ainsi, le premier chapitre traite de la problématique de l'étude en cause tout en situant et en identifiant le problème.

Le deuxième chapitre présente le cadre conceptuel qui structure la méthodologie devant conduire à l'établissement de principes.

Et le troisième chapitre élabore les principes sur lesquels reposent la grille diagnostique en matière de services aux étudiants.

CHAPITRE 1

Problématique

Ce chapitre traite de la problématique de l'étude en cause. Quatre parties structurent son contenu, soit la situation du problème, l'identification du problème, les limites et les objectifs de l'étude.

1.1 Situation du problème

La présence des services aux étudiants dans un établissement scolaire n'est pas le fruit du hasard. Bien au contraire, il s'agit là d'un secteur d'activités répondant à des exigences éducatives et de formation. C'est pourquoi ils sont situés par rapport au concept les englobant, soit le curriculum, lequel couvre aussi d'autres secteurs d'activités de l'institution scolaire. Le curriculum est défini par Josphe et Dessureault (1982) comme étant "un ensemble d'expériences particulières se situant à différents niveaux d'activités chez un même individu dont l'agencement et l'unification constituent l'expérience de vie". (Josphe et Dessureault, 1982; 3)

Selon Josphe et Dessureault, 1982, le curriculum, appliqué au domaine de l'éducation, retrouve une certaine unité puisqu'il recoupe

trois éléments, à savoir:

- Le programme d'études, qui est l'aspect statique et inerte du curriculum. C'est la feuille de route, l'ensemble des cours dispensés par une institution dans un but très précis, soit l'acquisition de connaissances.

- Le programme des activités, qui est l'aspect non-académique de l'institution et qui se rattache à celui des cours en s'insinuant dans les interstices inoccupés temporellement par les programmes d'études. Il est constitué d'expériences des étudiants. Ce sont les activités para-scolaires, l'intra-mural, les périodes libres.

- Le programme de direction, qui représente des services se juxtaposant aux deux programmes précédents. Il se veut une réponse aux lacunes de ceux-ci pour l'étudiant. Ce programme est constitué des services aux étudiants (orientation, information scolaire et professionnelle, aide pédagogique individuelle, service de santé, service social, service de psychologie, placement, service de pastorale, aide financière, et autres) qui gravitent autour de l'enseignement ou du programme d'études et dont le but est de répondre aux besoins respectifs des étudiants.

Les services aux étudiants se situent au niveau du programme des activités ainsi qu'au niveau du programme de direction. Ils viennent compléter le programme d'étude pour ainsi permettre le développement complet de l'individu.

Les principaux auteurs consultés en matière d'élaboration de curriculum (tels Tyler, 1949; Taba, 1962; Goodlad, 1979) sont unanimes à reconnaître la création d'une structure d'activités, soit les services aux étudiants qui, tout en permettant le développement intégral de l'apprenant, procure à ce dernier les conditions environnementales les plus propices à des objectifs de formation tels qu'annoncés dans les programmes d'études.

Cette reconnaissance de la nécessité des services aux étudiants, comme support à la formation, trouve sa justification non seulement au plan des présuppositions sur la nature humaine et de postulats théoriques sur la manière de croître, d'apprendre et de se développer, mais aussi au plan de contingences d'ordre socio-économique.

De façon générale, deux sortes de besoins particuliers ont favorisé et justifié la présence des services aux étudiants.

D'une part, tel que le relate Miller et Prince, 1983, les étudiants provenaient de différents milieux socio-économiques, avec la conséquence que les plus démunis devaient trouver un support monétaire, de là, la notion d'aide axée surtout sur le placement pour trouver les fonds nécessaires à la poursuite des études. D'autre part, la construction des premiers collèges étant à l'extérieur des centres urbains, cela créait le besoin de loger les étudiants dans les collèges ou à proximité de ceux-ci. De là provient la création de dortoirs qui avaient une

double fonction, soit celle de loger les étudiants et celle de les surveiller, de les superviser en dehors de la vie purement académique.

Brubaker et Rudy, 1976, nous permettent de constater que durant les deux cents premières années de l'éducation américaine, l'influence croissante d'une présence active des étudiants se voit à travers les progrès de "l'extracurriculum". On y retrouve des activités d'initiation par les plus vieux. Il y a aussi la formation des sociétés littéraires, des sociétés secrètes et les fraternités de lettres grecques qui indiquent en fait que les besoins des étudiants n'étaient pas entièrement comblés par l'institution. Ces mouvements sont à la base de la seconde période de développement de l'éducation américaine.

Puis, à mesure que le pays se développait, on a constaté que les besoins institutionnels se modifiaient. Selon Williamson, 1961, un point marquant est la création des premiers collèges pour femmes en 1836 et 1849. La même période a permis aux sociétés secrètes et aux fraternités grecques de s'épanouir. Au début du XXè siècle, l'éducation américaine faisait face à une croissance rapide tout en étant subordonnée aux changements intenses de l'ère industrielle. La clientèle, croissante et divergente, nécessitait de nouveaux services auxquels l'institution devait répondre. Cette période, juxtaposée au développement social, économique et politique, montre des transformations aussi nombreuses dans le développement des services aux étudiants.

Enfin, la troisième période, elle, est surtout marquée par le raffinement de ce qui existait déjà au niveau des services tels le logement, la santé ou le placement étudiant. Après la seconde guerre mondiale, le gouvernement est intervenu davantage dans le monde de l'éducation. Les services aux étudiants, eux, se sont organisés en secteurs bien définis tels les admissions, le placement étudiant, l'orientation. Dans la seconde moitié du XXé siècle, ils nécessitaient même l'existence d'intervenants spécialisés dans le secteur d'activités des services aux étudiants. Plusieurs documents (Cowley, 1936; Hopkins, 1926; Maverick, 1926) produits, en tant que guide précepteurs de cette époque, nous ramènent à quatre hypothèses de base sur le développement de l'étudiant, à savoir que:

> (1) the individual student must be considered as a whole; (2) each is a unique person and must be treated as such; (3) the total environment of the student is educational and must be used to achieve his or her full development; (4) the major responsibility for a student's personal and social development rests with the student and his or her personal resources. (Miller, Prince, 1976; 4)

Au Québec, l'évolution des services aux étudiants est aussi reliée aux développements sociaux. Cependant, elle se concrétise surtout par la croissance de deux types de services à caractères distincts et en même temps complémentaires dans la formation intégrale des étudiants. Ces deux types de services, personnel et complémentaire, s'articulent aussi différemment d'un niveau d'enseignement à l'autre.

Tel que relaté par le Ministère de l'éducation, 1982 (a), aux niveaux primaire et secondaire, le premier type de services, personnel,

est présent dans les écoles depuis plusieurs années. Dans les années 40, certaines activités relatives à l'orientation et à la santé sont organisées par quelques commissions scolaires. Et durant les années 50, des activités de psychologie viennent s'ajouter.

Mais c'est au début des années 60 que ces services connaissent leur véritable essor. Cette époque est marquée par une réforme scolaire amorcée par la Commission royale d'enquête sur l'enseignement: le Rapport Parent.

Essentiellement, les services aux étudiants reposent sur les orientations éducatives nouvelles que propose le rapport Parent. En effet, on écrit:

> L'école se fait de l'éducation une conception plus large qu'autrefois: elle vise l'épanouissement total de l'enfant, de toutes ses ressources physiques, intellectuelles, affectives et sociales. (...) Si l'école a le devoir d'assurer cette éducation complète à tous les enfants, il lui faut mettre en oeuvre tous les moyens susceptibles de remédier aux difficultés et aux échecs. L'école a aujourd'hui la responsabilité d'élèves qui, autrefois, n'y seraient pas venus où qui en auraient été rejetés après peu de temps. Etant donné la complexité des problèmes qui peuvent faire obstacle à l'éducation, l'instituteur éprouve le besoin de faire appel à d'autres professionnels: médecin, infirmière, hygiéniste, psychologue, conseiller d'orientation, travailleur social. Il est impossible à l'instituteur d'être à la fois tout cela; il a besoin de cette collaboration pour être un collaborateur éclairé et efficace. (Ministère de l'éducation, 1982 (a); 3 voir Gouvernement du québec: 1964)

A partir de ces énoncés de principes, il va sans dire que les

développements se sont accentués par des mesures administratives et législatives, telles que décrites par le Ministère de l'Education, 1982 (a). En 1967, le ministère de l'Education, le ministère de la Santé et le ministère de la Famille s'entendent pour proposer de nouveaux modes d'organisation des services de santé et des services sociaux pour les élèves des commissions scolaires. En 1976, des guides pour assurer les services sociaux et les services de santé, élaborés par le ministère de l'Education et le ministère des Affaires sociales, viennent préciser les responsabilités des commissions scolaires. En 1974, le ministère de l'Education et le ministère de la Main-d'oeuvre s'entendent pour assurer l'implantation de services de main-d'oeuvre en milieu scolaire. Au cours des années 1963 à 1968, après quelques dizaines d'années de pratique reconnue dans les centres de rééducation, des spécialistes de l'orthophonie commence à être engagés par certaines commissions scolaires. En 1973, la Politique administrative et salariale définit la nature du travail de l'animateur de pastorale et quelques-unes de ses attributions caractéristiques.

Une évolution très marquée est celle connue par les services des élèves en difficulté sur le plan de l'adaptation et de l'apprentissage. Il faut aussi ajouter qu'il existe des écarts importants d'un milieu à l'autre car, depuis quelques années, la contribution financière du gouvernement pour le secteur des services aux étudiants est inclue dans l'enveloppe globale de la commission scolaire, laquelle utilise les fonds suivant ses priorités. Il y a donc des variations d'une institution à l'autre au niveau des services offerts, lesquels sont

reliés aux besoins particuliers de chaque institution.

Quant au second type de services, complémentaire, il tire son origine directement de la réforme de 1968. A cette époque, les nouvelles orientations ont conduit à la création de polyvalentes. La conséquence majeure a été la création du "groupe-matière", avec des enseignants spécialistes, à la place de la "classe degré", avec un enseignant attitré, tel qu'il en convenait auparavant. On a aussi noté la perte d'un encadrement qui, jusque là, avait été assuré par le "titulaire". Afin de neutraliser cet effet, le Rapport Parent recommandait:

> que tous les professeurs d'une école secondaire qui ont les aptitudes requises soient chargés de conseiller chacun une vingtaine d'élèves et de les suivre quant à la démarche générale de leurs études et quant aux problèmes particuliers de leur formation. (Ministère de l'éducation du Québec, 1982 (b); 4 voir Gouvernement du Québec: 1964)

Certains règlements ont obligé les directions d'écoles à mettre en place des formules d'encadrement (tutorat, groupes socio-culturelles, cellules-foyers, cellules-communautés). Mais les résultats n'étaient pas très positifs en ce sens que la participation était faible. C'est ce qu'une recherche du groupe POLY (Groupe de travail chargé de l'étude de l'organisation et du fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes) a démontré a la fin des années 70: "... il faut reconnaître que très peu d'élèves et très peu d'enseignants participent à un encadrement par le biais des cellules-foyers et des cellules-communautés." (Ministère de l'Education, 1982; 4)

Toutes les transformations énumérées ci-haut se sont surtout faites sentir au niveau secondaire. Mais la restructuration scolaire des années 60 a aussi influencé les niveaux collégial et universitaire. Quelques précisions particulières doivent être apportées à ce sujet.

L'implantation des cégeps (Collège d'enseignement général et professionnel) a eu lieu en 1967. Il s'agissait d'un choix fondamental pour le développement de l'enseignement postsecondaire. Un double objectif était visé: élargir l'accessibilité aux études postsecondaires et offrir une formation technique. Les cégeps devenaient des institutions distinctes des universités.

En ce qui regardait les services offerts par les institutions d'enseignement supérieur, le gouvernement ne pensait pas qu'il appartenait au ministère de fixer des normes précises dans un domaine où chaque établissement était mieux placé pour définir ses propres politiques et ce, en fonction des besoins de sa clientèle. Toutefois, le gouvernement rappellait certains principes de bases devant guider les services aux étudiants:

1. Les collèges poursuivent des objectifs d'éducation qui sont servis, en complémentarité, par des activités scolaires et parascolaires;
   - dans le choix de leurs moyens, les collèges doivent tenir compte des traits distinctifs de leurs étudiants;
   - outre les services auxquels le ministère contribue financièrement, les collèges peuvent décider d'en offrir d'autres, financés par les usagers.

2. Le premier service à rendre à l'étudiant est de lui fournir une excellente information scolaire et professionnelle.

3. L'admission au collège ne devrait pas se limiter à une mesure administrative de sélection.

4. On favorisera le développement des services conseils actuels, comme les services d'orientation, de psychologie et d'aide pédagogique.

5. Le regroupement des étudiants autour du programme a fait l'objet de nombreuses expériences et tout porte à penser qu'il y aurait lieu d'étendre ce type de regroupement à l'ensemble des secteurs.

6. Les rapports entre les étudiants et les collèges ne sont pas toujours clairement définis par des règles suffisamment claires.

Le gouvernement souscrit d'emblée au type d'apprentissage de la vie en société que favorisent les associations étudiantes. Il invite donc les collèges à encourager la participation des étudiants à la gestion de leurs propres affaires." (Ministère de l'éducation du Québec, 1978; 49-51)

Selon le Conseil Supérieur de l'éducation, l'étudiant a toujours à faire face à des besoins personnels: besoins de connaissances, de conscience historique, d'habiletés et d'attitudes. L'étudiant a aussi des besoins sociaux. Mais en situation d'adulte, "l'étudiant assume alors ses besoins et prend position, fait son choix devant les diverses avenues proposées par la société et porte ainsi, d'une façon ou d'une autre, les besoins sociaux." (Conseil Supérieur de l'éducation, 1975 (a); 28)

L'institution doit alors répondre à ces besoins personnels, sociaux et scolaires afin de favoriser le développement harmonieux de l'étudiant

sur tous les plans. Mais de façon générale, les collèges doivent toujours assurer l'atteinte des objectifs du développement complet de la personne.

Concernant l'historique des services aux étudiants des universités québécoises, il faut rappeler qu'avant les années 60, la création des services aux étudiants s'est faite au gré de circonstances variables.

> Certains services ont été créés en l'absence d'analyse systémique des besoins des étudiants et en dehors de toute relation explicite avec les activités scolaires, d'où la désignation du secteur qu'ils constituaient comme parascolaire. (Services aux étudiants, 1978; 4)

Le Rapport Parent a aussi influencé le niveau universitaire. Et suite à ce rapport, on a pu noter une contribution financière du gouvernement, ou même des universités, à certains des services. Les étudiants ont même pris la décision de se taxer eux-mêmes, dans le but de bénéficier de services supplémentaires tels que sports et animation culturelle.

La fin des années 60 marque la disparition des grandes associations étudiantes et le début des contestations sur les campus: les universités ont eu à regrouper les services existants et à en créer de nouveaux. A cette époque, le ministre de l'éducation proposait une relance selon quatre points: l'emploi, les affaires étudiantes, la technologie, les ressources humaines. Cette déclaration a été suivie par la nomination de responsables des services aux étudiants à

différents niveaux du ministère de l'Education.

En résumé, les universités ont généralement eu, en particulier depuis 1968, à regrouper sous une même direction les différents services qu'elles assuraient, ainsi que ceux dont les associations d'étudiants disparues ne pouvaient plus assumer la responsabilité. Conséquemment, l'intégration des services aux étudiants dans les universités ne s'est pas toujours faite rapidement. Le rôle de ces services a longtemps consisté à représenter les étudiants auprès de la direction.

L'évolution des services aux étudiants au Québec, à tous les niveaux d'enseignement, a procédé des différentes transformations sociales et, bien sûr, scolaires en général. Cette évolution demeure toujours le reflet des modifications exprimées, tantôt par des lois, tantôt par de nouvelles orientations et tantôt par de nouveaux besoins.

1.2 Identification du problème

Si les services aux étudiants, comme il a été démontré à la section précédente, sont perçus comme étant un secteur d'activités essentielles au curriculum scolaire, il nous faut alors reconnaître que nos établissements scolaires doivent se doter d'outils de gestion permettant efficacité et efficience dans la conduite de ce secteur.

Tout récemment, Adam et Josephe (1984), à l'intérieur d'une vision

systémique, décrivait la gestion de programme en tant que démarche structurée permettant de coordonner les différentes ressources pour réaliser des objectifs de formation à l'intérieur d'un programme spécifique. Selon ces auteurs, l'atteinte d'objectifs, par le biais d'activités, s'opérationnalise à travers un processus de gestion relevant les étapes suivantes, soient planifier, organiser, superviser et évaluer.

Selon cette vision, il est donc possible de concevoir que les services aux étudiants (définis en terme de programme) puissent emprunter à ce cadre de gestion un ou plusieurs des éléments de son processus d'opérationnalisation.

Conséquemment à cette notion de programme, l'intention de la présente étude consistera à développer au niveau de la supervision (qui est une fonction intégrée au processus de gestion de programme) un outil diagnostic permettant d'améliorer les actions de ceux qui oeuvrent dans le secteur des services aux étudiants. De façon plus précise, nous tenterons de répondre à la question suivante: "Selon la notion de supervision scolaire, telle qu'articulée dans un modèle québécois, est-il possible de développer un outil qui garantirait la qualité des actions posées par ceux qui oeuvrent dans les services aux étudiants?"

Ainsi, en référence à une littérature qui approfondie notre connaissance des services aux étudiants, cette étude va principalement décortiquer des éléments de structure, d'une part, de contenu, d'autre

part, et finalement, de synthèse qui vont nous permettre de mieux saisir la réalité de ce secteur d'activités. Et cette synthèse prendra forme dans l'élaboration de principes et d'éléments indicateurs de l'efficacité du secteur d'activités des services aux étudiants. De plus, il s'agira d'une réponse possible à un problème d'efficacité organisationnelle et de qualités d'actions posées dans le secteur d'activités qui nous concerne.

1.3 Limites de l'étude

L'étude que nous proposons d'entreprendre s'inscrit à l'intérieur des travaux d'une équipe de chercheurs de l'Université du Québec à Trois-Rivières qui, sous la responsabilité du docteur Gérald Josphe, poursuit depuis sept ans des recherches dans le domaine de la supervision scolaire. Tout récemment, le docteur Josphe en collaboration avec l'un de ses collègues, M. Gilbert Royer, écrivaient un article (inédit) dans lequel ils présentaient un modèle de supervision scolaire (Tableau 3) s'articulant à travers des phases et des étapes.

Compte tenu du modèle développé, la présente recherche se situe au niveau du secteur d'activités des services aux étudiants tels que retenus par ces auteurs comme l'une des huit dimensions de la complexité organisationnelle de l'école (axe verticale du modèle). Cette dimension, services aux étudiants, sera étudiée dans le but de

développer un outil diagnostic permettant d'améliorer éventuellement les actions des intervenants impliqués dans ce secteur d'activités, et cela, conformément au cadre de référence révélé par ces auteurs à la phase "diagnostique" de leur modèle (axe méthodologique).

1.4 Objectifs de l'étude

Comme il a été indiqué à la section "Identification du problème", cette recherche se propose les fins suivantes:

- D'abord, développer un outil en supervision scolaire tout en:
  - établissant un cadre conceptuel qui structure la méthodologie à adapter, et en;
  - faisant ressortir la fonction supervision en tant qu'outil de développement des services aux étudiants.
- Puis, proposer une grille diagnostique des services aux étudiants tout en:
  - établissant le lien avec le cadre de référence retenu et la dimension des actions posées par les intervenants dans le secteur d'activités mentionné;
  - développant les principes et les éléments de la grille diagnostique.

Suite à l'établissement de la problématique de l'étude (Chapitre 1), présenter le cadre conceptuel qui structure la méthodologie (Chapitre 2) devant conduire à l'établissement des principes sur

lesquels reposera la grille diagnostique (Chapitre 3) en matière de services aux étudiants.

1.5 Importance de la recherche

Cette recherche vise à garantir, qu'à l'intérieur d'un cadre administratif, et plus spécifiquement celui de la supervision scolaire, qu'il est possible à des intervenants des services aux étudiants de poser des actions plus efficaces et plus qualitatives car elles auront un référentiel sur lequel s'appuyer, ou autre, selon les besoins de chacun.

Ainsi, cette recherche devrait permettre, à son terme, d'améliorer les actions de ceux qui sont plus spécialement préoccupés par le secteur d'activités des services aux étudiants.

CHAPITRE II

Cadre conceptuel de la gestion des services aux étudiants

Le chapitre précédent nous a permis de reconnaître et d'identifier le secteur des services aux étudiants comme un des programmes d'activités faisant partie du curriculum scolaire de tout établissement d'enseignement dont la fonction première consiste à aider l'apprenant dans son développement et sa formation intégrale.

Perçu sous l'angle de programme, il devient alors nécessaire, si l'on veut réaliser l'objectif de la présente recherche (c'est-à-dire contribuer au développement d'une grille diagnostique permettant d'améliorer l'état des services aux étudiants), d'interroger et de décrire les diverses opérations devant guider la gestion de ce secteur d'activités.

Les propos de ce chapitre se structurent par la présentation et l'explication des diverses composantes d'un cadre de référence susceptible, d'une part, de contenir les éléments de gestion applicables à la réalité des services aux étudiants, et d'autre part, de déduire de ce cadre la fonction de gestion qui assure le développement et l'efficacité de ce secteur.

2.1 Proposition d'un cadre de gestion des services aux étudiants

Josphe et Adam, dans un livre tout récent, écrivent que:

> Dans le cadre d'une conception systémique, on pourrait définir la gestion de programme comme une démarche rationnelle permettant de coordonner les diverses ressources humaines, physiques, matérielles et financières en vue de réaliser des objectifs de formation. Perçu sous cet angle, un système intégré de gestion de programme représente une façon de penser la tâche de ceux et celles qui ont la responsabilité d'un programme de formation, lequel système s'opérationnalise à travers un processus qui consiste à planifier, organiser, superviser et évaluer les diverses activités de façon à s'assurer que ces activités répondent le plus adéquatement possible aux besoins des différentes clientèles. (Josphe, Adam, 1984; 392)

S'inspirant de cette définition de la gestion de programme, il nous apparaît possible d'adapter la représentation graphique de ce système intégré développé par Adam et Josphe (voir Tableau 1 pour le modèle original).

Au Tableau 2, nous reproduisons ce modèle de gestion adapté à la réalité de la gestion de programmes des services aux étudiants, lequel modèle s'articule selon deux axes, soit l'axe horizontal "processus fonctionnel de gestion" et l'axe verticale "composantes des services aux étudiants".

Voyons brièvement la signification de ces deux dimensions du modèle proposé.

TABLEAU 1. MODELE D'UN SYSTEME INTEGRE DE GESTION DE PROGRAMME
(Adaptation de Marcel Laflamme)

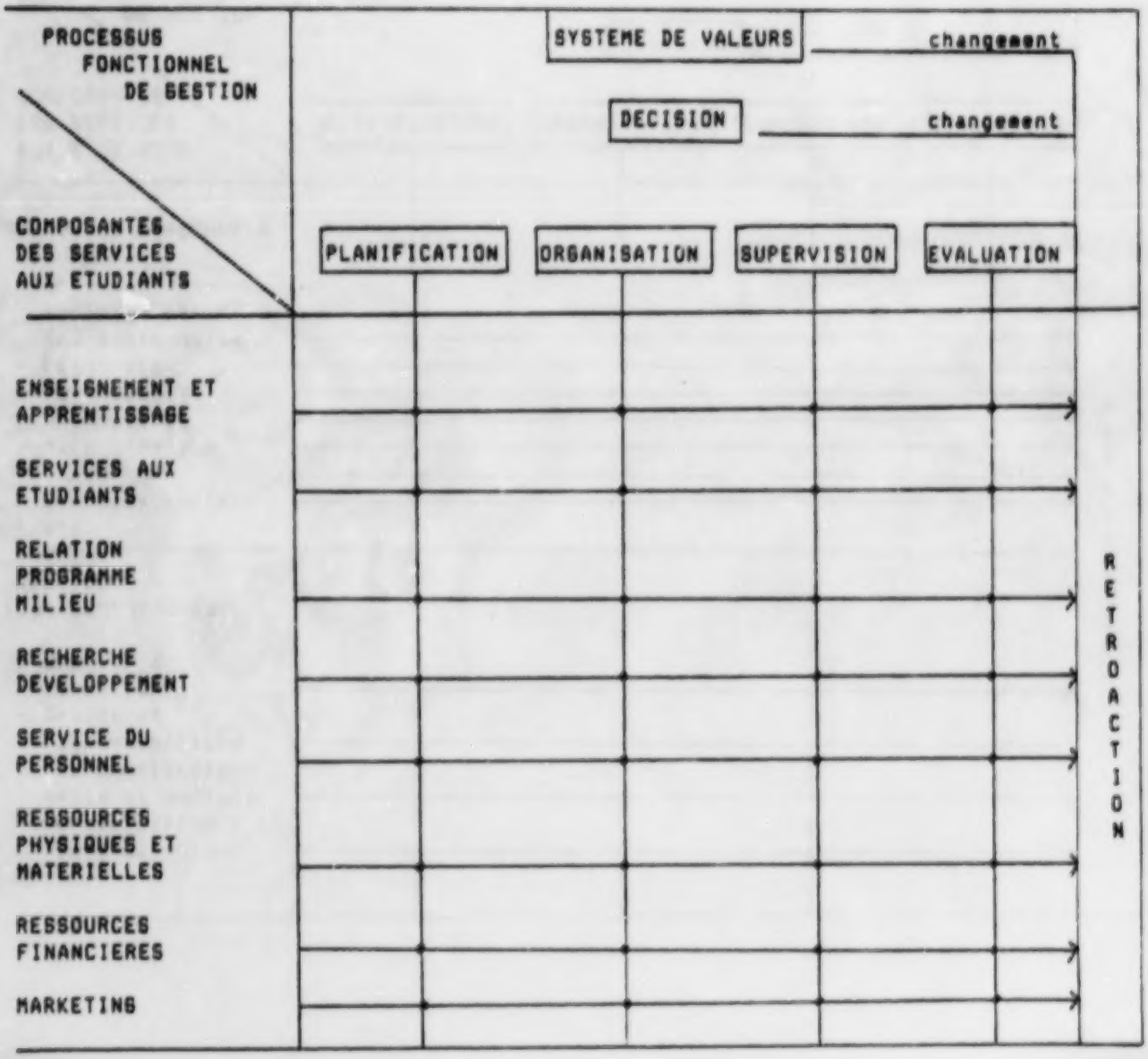
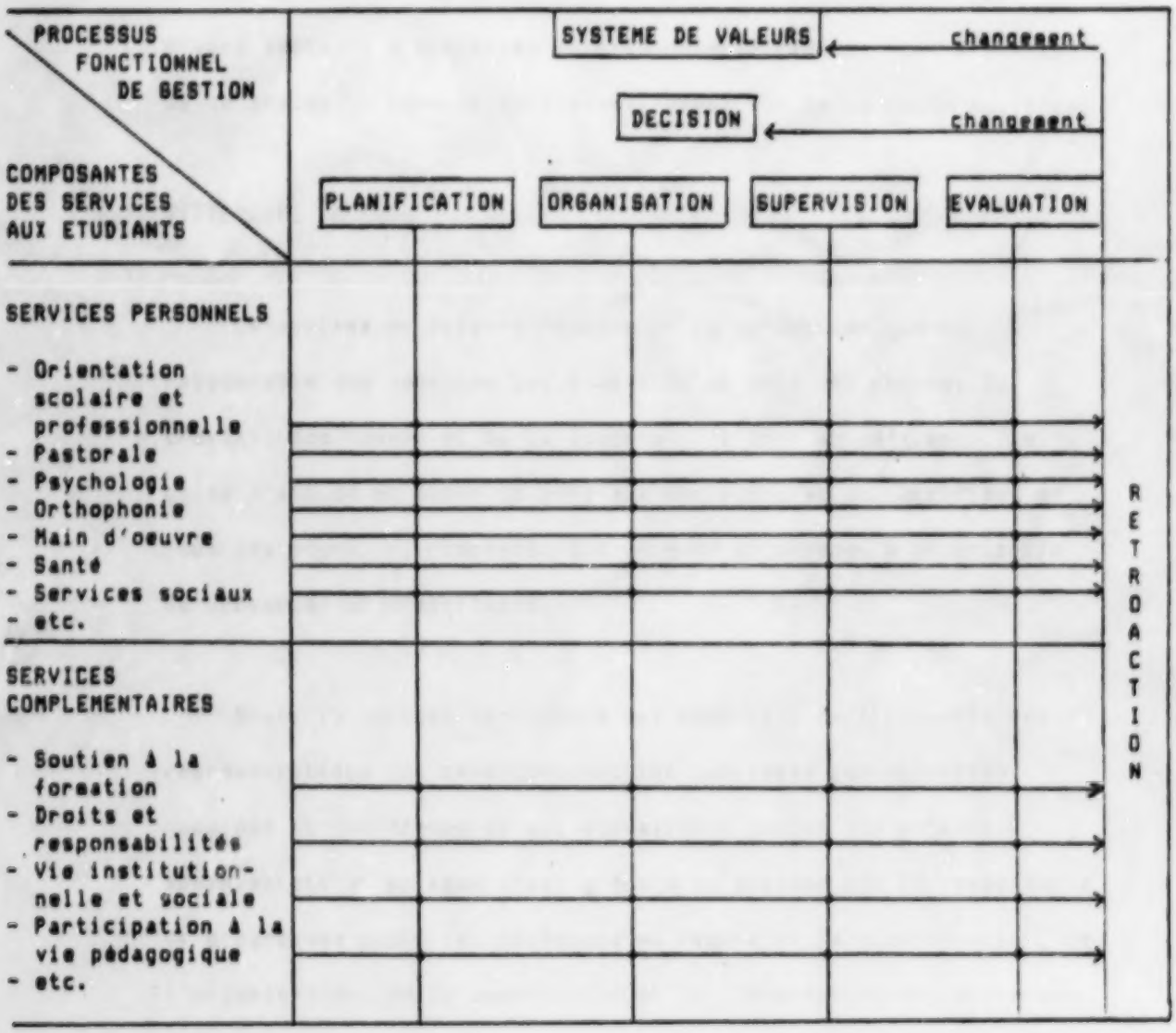


TABLEAU 2. MODELE DU PROCESSUS DE GESTION DES SERVICES AUX ETUDIANTS
(Adaptation de Adas et Josphe)



2.1.1 L'axe "processus fonctionnel de gestion"

Cette dimension représente les éléments du processus de gestion qui permettent au responsable des services aux étudiants de penser sa tâche et de situer ses actions en relation avec les divers secteurs d'activités décrits antérieurement. Les éléments de ce processus peuvent être sommairement vus de la façon suivante:

SYSYEME DE VALEURS

Le système de valeurs représente la conception que le responsable des services aux étudiants se fait des choses, du travail, des hommes et de la société. Il sert de référence, de guide d'action et donne un sens aux décisions et aux activités de tous les jours. Il correspond à un mode de pensée, à un ensemble de croyances et d'attitudes.

Bref, le système de valeurs est constitué de l'ensemble des représentations qui caractérisent les habiletés conceptuelles, humaines et techniques et qui actualisent toutes les actions administratives puisque c'est grâce à ce système que le responsable de programmes prend les décisions en regard de la planification, de l'organisation, de la supervision et de l'évaluation des activités inhérentes à un services aux étudiants.

SYSTEME DE DECISION

Pour certains, gérer c'est décider. Appliqué à notre réalité, gérer un service aux étudiants c'est prendre des décisions, c'est-à-dire choisir entre plusieurs possibilités selon des critères révélés par le système de valeurs, puisque c'est ce dernier qui guide et donne un sens à la décision. En somme, le système de décisions transforme en actions les informations du système de valeurs. L'information et la décision ont un rôle capital à jouer car elles influencent toutes les activités de la planification, de l'organisation, de la supervision et de l'évaluation au niveau des secteurs des responsabilités fonctionnelles.

Tout gestionnaire des services aux étudiants se voit confronté à des problèmes auxquels des solutions doivent être apportées. Et en choisir une implique une démarche rationnelle qui permet de saisir le problème, de définir et d'opter pour des critères qui vont permettre d'identifier certaines solutions avec les ressources disponibles.

PLANIFICATION

La planification consiste essentiellement à former, à partir de prévisions, un plan constitué d'un ensemble dynamique de petits plans coordonnés, intégrés et dérivés dont les principaux sont les suivants: objectifs, standards, budgets, programmes, politiques,

procédures et méthodes. La séquence de ces plans retient trois points importants: d'abord, l'établissement des prévisions est un plan préalable et indispensable; deuxièmement, le plan des objectifs est le premier plan dans l'ordre de l'intention, mais dernier dans l'ordre de l'exécution; et enfin, il importe de souligner que les autres plans doivent être intégrés au plan des objectifs.

Suite à ces lignes, il est maintenant possible d'induire que les principales activités de la planification en matière de gestion des services aux étudiants sont les suivantes, établir des prévisions, établir des objectifs et, programmer des activités.

ORGANISATION

La fonction organisation facilite la concrétisation des plans par la répartition fonctionnelle et équitable des responsabilités entre les individus. Cette vision rejoint l'ensemble des spécialistes et, appliquée à la gestion des services aux étudiants, elle pourrait s'articuler à partir des points suivants, structurer le programme des activités, définir les responsabilités, tâches et pouvoirs, définir les qualifications, acquérir les ressources.

SUPERVISION

Les objectifs des services aux étudiants étant fixés par la

planification et les effectifs, également choisis par cette dernière, il faut opérationnaliser le secteur d'activités des services aux étudiants.

La supervision s'intéresse à l'optimisation des actions posées et désire influencer positivement l'atteinte des objectifs. Considérée sous cet angle, la supervision devient un processus d'aide et de support en vue d'améliorer les actions vers l'atteinte des objectifs.

La supervision constitue une stratégie d'intervention qui doit viser l'amélioration des activités ayant cours dans le programme des services aux étudiants et tendre à adapter l'action des intervenants du programme en fonction des pressions exercées par l'évolution des événements de l'environnement.

EVALUATION

L'évalution représente la dimension dynamique et régulatrice de la gestion des services aux étudiants. C'est un processus continu qui permet d'obtenir les informations nécessaires et utiles en vue d'effectuer des adaptations et des réajustements et ce, tant en ce qui concerne les éléments du système de valeurs et du système de décisions qu'en ce qui concerne les éléments de la planification, de l'organisation, de la supervision et de l'évaluation même d'un service aux étudiants.

L'évaluation permet l'introduction de nouvelles données dans le système de gestion des services aux étudiants. Ainsi perçue, l'évaluation doit permettre à ceux et celles qui sont impliqués dans le programme des services aux étudiants une vue cohérente des éléments constitutifs de ces mêmes services et de faire ressortir les cadres de référence des personnes concernées, tout en leur en faisant prendre conscience.

L'évaluation devient un moyen d'impliquer les gens dans l'établissement et le fonctionnement même des activités des services aux étudiants. Ainsi, l'évaluation est au service d'une prise de décision et se révèle être un facteur de progrès et de développement. L'évaluation permet de vérifier la cohérence entre les objectifs et les activités mises en place pour les atteindre, de connaître la quantité et la qualité des effets des services aux étudiants, de chiffrer le coût des efforts, dans le but de juger de la pertinence des moyens mis en oeuvre dans le vécu du service. L'évaluation est à la fois le constat de la réalité présente, le diagnostic au niveau des insuffisances et incapacités et, enfin, le pronostic quant aux actions à prendre.

Voilà qui complète la description sommaire d'un système de gestion des services aux étudiants tel que développé par Adam et Josephe. Il est démontré que les services aux étudiants se situent à l'intérieur d'un cadre de gestion et qu'ainsi, ils font partie

intégrante de la structure administrative de l'institution scolaire.

2.1.2 Axe "composantes des services aux étudiants"

Cet axe a trait à la nature et à la définition des services aux étudiants tels qu'entendus au niveau du système scolaire québécois.

L'intention, ici, n'est donc pas de définir chacun des services qui existent dans les institutions scolaires. Il s'agit plutôt d'expliquer ce que sont les "services aux étudiants" en faisant ressortir les différentes caractéristiques et catégories qui les composent.

Traiter du secteur d'activités des services aux étudiants repose d'abord sur la publication L'école québécoise Enoncé de politique et plan d'action (1977), du ministère de l'Education. Cet énoncé de politique fait suite à la publication du Livre Vert et s'appuie sur l'expression des besoins éducatifs de la collectivité québécoise, tout en définissant les paramètres généraux du système d'éducation. L'énoncé de politique présente des orientations qui ont été traduites dans des règlements: les régimes pédagogiques du préscolaire, du primaire et du secondaire. Ceux-ci mentionnent, entre autres, quels sont les services

éducatifs que les organismes scolaires doivent mettre en place pour atteindre les objectifs de l'éducation scolaire, à savoir: l'enseignement, les services complémentaires aux élèves et les services personnels aux élèves.

Il va sans dire que les services aux étudiants sont englobés par cette réalité de services éducatifs. Et les catégories retenues par cette étude sont les services personnels et les services complémentaires aux élèves.

LES SERVICES PERSONNELS

Les services personnels aux élèves sont définis comme:

> des activités assumées par le personnel affecté à l'école dans le but de contribuer à la réalisation des objectifs de l'éducation scolaire, notamment en soutenant, le cheminement personnel des élèves à l'école. (Ministère de l'éducation du Québec, 1982 (a); 6)

Cette définition compose avec le cadre que le système scolaire reconnaît à l'enfant, soit le droit à une égalité des chances et à une éducation de qualité, cadre qui implique que l'on reconnaisse les différences individuelles et que l'on aide les élèves à résoudre les problèmes qu'ils peuvent rencontrer sur les différents plans de leur développement: soit intellectuel, physique, social,

affectif, moral ou religieux.

Plus particulièrement, il faut retenir que les services personnels sont synonymes d'activités et non de structure d'organisation, (il en est d'ailleurs de même pour les services complémentaires et les services d'enseignement). Une caractéristique importante des services personnels est cette forme d'aide qu'ils présupposent, laquelle est axée sur le cheminement personnel de l'élève et qui signifie en fait que les régimes pédagogiques relient ces services aux besoins particuliers de l'élève considéré comme un être individuel, comme une personne et comme un être social.

> Ces services visent par leur action à augmenter graduellement chez l'élève l'autonomie dans la prise en charge de son développement et la capacité de faire face aux différents problèmes rencontrés. (Ministère de l'éducation du Québec, 1982 (a); 15)

Les services personnels se réalisent ou se définissent par des champs d'intervention qui sont déterminés par des objectifs particuliers correspondant généralement à la catégorie des activités suivantes: l'orientation scolaire et professionnelle, la pastorale, la psychologie et l'orthophonie, la main-d'oeuvre, la santé et les services sociaux. D'autres champs peuvent être ajoutés, notamment la psycho-éducation et l'orthopédagogie, mais les sept mentionnés au début sont ceux retenus. Chacun de ces champs se définit par rapport à l'objectif particulier qu'il

poursuit. Voyons brièvement chacun de ces sept services qui structurent le secteur des services aux étudiants.

- L'orientation scolaire et professionnelle: amène l'élève à faire, de façon autonome et progressive, des choix réalistes par rapport à lui-même, au monde scolaire et au monde du travail. Elle intervient dans les difficultés rencontrées par l'élève dans ses démarches et ses choix et agit sur le milieu pour qu'il constitue un environnement propice à des choix éclairés.

- La pastorale: aide l'élève à voir le sens que sa foi donne à son expérience personnelle et communautaire. Elle intervient au cours des difficultés de l'élève relatives à sa croissance morale et religieuse et agit sur le milieu pour qu'il constitue un environnement propice à l'apprentissage de la vie et des valeurs évangéliques.

- La psychologie: aide l'élève à se prendre en charge en tant que personne ayant une vie sociale, affective et intellectuelle propre. Elle intervient dans les difficultés rencontrées par l'élève relativement à son développement en ces domaines, et agit sur le milieu pour qu'il constitue un environnement propice à une croissance équilibrée.

- L'orthophonie: aide l'élève à développer sa communication, principalement en intervenant dans les difficultés relatives à sa

parole et à son langage et aussi en agissant sur le milieu pour qu'il constitue un environnement propice aux situations de communication.

- Les services de main-d'oeuvre: aident l'élève à s'intégrer de façon autonome au marché du travail. Ils portent sur les difficultés de placement rencontrées par l'élève et assurent une liaison entre ce milieu et celui de l'école.

- Les services de santé: aident l'étudiant à se préoccuper de son état de santé en le rendant responsable de ses habitudes de vie et de son environnement. Ce service intervient dans les difficultés rencontrées par l'élève en matière de santé et agit sur le milieu pour qu'il constitue un environnement sain.

- Les services sociaux: amènent l'élève à se situer en tant que personne en constante interrelation avec un environnement humain. Ils interviennent dans les difficultés rencontrées par l'élève dans ses rapports sociaux et agissent sur le milieu pour qu'il favorise le développement et l'adaptation de l'élève dans ses relations avec ses pairs, sa famille et son milieu en général. (Ministère de l'Education du Québec, 1982 (a); 17-20)

LES SERVICES COMPLEMENTAIRES

Une autre catégorie des services éducatifs est celle des services complémentaires. Cette expression, "services complémentaires aux élèves", est récente dans le vocabulaire de l'éducation québécoise. On la retrouve pour la première fois dans les régimes pédagogiques de 1981. Leur réalité n'est pas entièrement nouvelle en ce sens que les formules antérieures d'encadrement aux élèves témoignent de liens directs avec ces services.

Les services complémentaires se définissent comme:

> des activités assumées par le personnel de l'école auprès de l'élève dans le but de contribuer à la réalisation des objectifs de l'éducation scolaire, notamment en matière de développement personnel et social. (Ministère de l'éducation du Québec, 1982 (b); 7)

Ces services reposent, eux aussi, sur le principe de l'égalité des chances et leur principal intérêt est le soutien des élèves sous tous les aspects de leur développement, de même que la prise en compte de leur condition. La perspective des services complémentaires est donc de permettre aux élèves d'assumer leurs responsabilités, de faire entendre leur voix, de contribuer au développement de leur école et de leur communauté.

Les services complémentaires (tout comme les services personnels) sont synonymes d'activités et non de structure d'organisation. Ces activités doivent être assumées par différents

agents de l'école (enseignants, directeurs, P.N.E.). Leur but est aussi de contribuer aux différents objectifs de l'éducation, en conformité avec ceux relatifs à chaque niveau d'enseignement. Ces services se caractériseront particulièrement par le développement personnel et social qu'ils veulent atteindre. Le développement personnel amène à considérer toutes les dimensions de la personne: physique, morale ou religieuse selon le cas, intellectuelle, affective et sociale. Ces activités sont un soutien aux activités d'enseignement, mais elles vont plus loin que le domaine des seules activités d'apprentissage scolaire reliées au développement intellectuel. Quant au développement social, il dépasse l'action strictement centrée sur l'individu et marque ainsi son appartenance au milieu scolaire et à une collectivité dont le principal agent est la famille.

Selon le M.E.Q. (1981), il y a quatre champs d'interventions des services complémentaires, soit:

- le soutien à la formation des élèves;
- les droits et responsabilités des élèves;
- la vie institutionnelle et sociale des élèves;
- la participation des élèves à la vie pédagogique.

(Ministère de l'éducation du Québec, 1982 (b); 4)

Le soutien à la formation des élèves a pour but d'aider ces derniers dans les apprentissages et dans le développement personnel et social par deux types d'activités: l'encadrement et les activités parascolaires. Il est ici nécessaire de mentionner que les activités d'encadrement sont en fait associées à une relation

d'aide et une présence éducative. Quant aux activités parascolaires, elles prolongent les activités d'enseignement sans être attachées aux programmes d'étude. Il s'agit en fait des activités socioculturelles, sportives, communautaires et de la pastorale.

Les droits et les responsabilités des élèves visent la possibilité d'atteindre les objectifs d'apprentissage et de formation reconnus dans un milieu viable, mais impliquent aussi les responsabilités des élèves car ceux-ci sont les premiers artisans de leur apprentissage. La vie institutionnelle et sociale des élèves est le troisième champ d'intervention et demande à l'école de faciliter l'insertion sociale des élèves en favorisant leur participation à la vie de l'école. Quant au quatrième champ d'intervention, "la participation des élèves à la vie pédagogique", il s'agit là du champ qui donne la possibilité aux élèves d'atteindre la réussite scolaire. (Ministère de l'Education du Québec, 1982 (b); 14-20)

Le modèle de gestion que nous venons de présenter constitue, en soi, une façon de rationnaliser l'action (axe horizontal) de tout intervenant impliqué directement et indirectement dans l'une ou l'autre des activités inhérentes aux services aux étudiants (axe vertical). Cette conception intégrée de la gestion appliquée aux réalités des services aux étudiants permet de générer l'élément régulateur qui puisse assurer la qualité et l'efficacité des

actions des personnes impliquées. Cet élément d'adaptation s'identifie, selon le modèle proposé, à la notion ou à la fonction de supervision définie en termes de processus d'aide et de support en vue d'améliorer les actions du système.

Compte tenu que la présente étude veut contribuer au développement d'une grille diagnostique devant conduire à identifier les malaises pour améliorer les actions de ceux qui oeuvrent au niveau des services aux étudiants, il nous apparaît nécessaire de présenter les éléments de ce processus de supervision qui nous suggère un cadre d'interrogation sur lequel devrait s'appuyer cet outil diagnostic. Tel est le propos des lignes qui suivent.

2.2 La supervision: outil de développement des services aux étudiants

Selon la définition établie antérieurement (chapitre 2; 22), la supervision s'intéresse à l'optimisation des actions posées par les intervenants des services aux étudiants, et désire influencer positivement l'atteinte des objectifs de ce secteur. Considérée sous cet angle, la supervision devient un processus d'aide et de support en vue d'améliorer les actions vers l'atteinte des buts fixés.

Voici, de façon brève, comment se déroule cette démarche de supervision, démarche que nous suggère le modèle de Josphe et Royer,

TABLEAU 3. MODELE DU PROCESSUS DE SUPERVISION SCOLAIRE

AXE METHODOLOGIQUE / AXE ORGANISATION ECOLE	CURRICULUM ET APPRENTISSAGE	SERVICES AUX ETUDIANTS	RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	RELATION ECOLE-MILIEU	PERSONNEL	FACILITES PHYSIQUES ET MATERIELLES	FINANCE	ADMINISTRATION
DELIMITATION — CADRE FONCTIONNEL	Présentation des objectifs, modalités, procédures et rôles.							
DELIMITATION — CADRE DE REFERENCE	Explication sur les systèmes d'orientation, de mobilisation, social, gestionnaire et de performance							
DIAGNOSTIC — CUEILLETTE DES DONNEES	Grilles diagnostiques de la pratique selon le cadre de référence retenu							
DIAGNOSTIC — ANALYSE DES DONNEES	Etablissement du profil des forces et des faiblesses							
CHANGEMENT — CHOIX D'OPTION	Identification des renforcements et des modifications							
CHANGEMENT — SOLUTION	Liste des moyens compatibles							
CHANGEMENT — PRIORITE	Choix du ou des moyens privilégiés							
PROGRAMME — PLANIFICATION	Etablissement des objectifs, contenus, activités et stratégies							
PROGRAMME — ORGANISATION	Structure de relation des personnes impliquées dans le programme							
PROGRAMME — APPLICATION	Réalisation des activités							
RETROACTION — CADRE EVALUATION	Etablissement des critères, indices de mesure analyses							
RETROACTION — APPRECIATION	Analyse des observations							
RETROACTION — JUGEMENT	Interprétation de la situation							

1984. Voir Tableau 3.

Essentiellement, ce processus de supervision comporte, dans son opérationnalisation, les étapes suivantes:

Phase délimitation

Le cadre fonctionnel: étape consistant à déterminer, avec le supervisé, l'objectif, les modalités, les procédures et les politiques de la démarche de supervision.

Le cadre de référence: étape consistant à présenter et expliciter au supervisé le "rational" qu'il (superviseur) entend privilégier au niveau de son aide et support. Ce cadre de référence est composé de cinq dimensions utilisées comme loupes de lecture. Il s'agit du système d'orientation, de mobilisation, social, gestionnaire et performance.

Phase diagnostique

La cueillette des données: vise à recueillir diverses informations sur la pratique actuelle et souhaitée du supervisé.

Analyse des données: consiste à établir le profil des forces et des faiblesses (connaissances, habiletés, attitudes) au niveau de la pratique du supervisé.

Phase de changement

Le choix de l'option: c'est l'option à envisager; soit le renforcement,

soit le changement, à apporter au niveau de la pratique du supervisé, soit les deux à la fois.

La solution: le superviseur et le supervisé font l'inventaire des solutions ou moyens envisagés pour rencontrer les modifications ou les renforcements privilégiés à l'étape précédente.

Priorité: envisager les solutions ou moyens sur la base de la nature des renforcements ou modifications désirés tout en tenant compte de la situation du supervisé.

Phase programme

Planification: consiste à établir les objectifs du programme du supervisé.

Organisation: a trait au choix des personnes compétentes qui doivent intervenir au niveau du programme du supervisé. De plus, elle consiste à tablir les rôles respectifs et les tâches de ces personnes en vue de concrétiser les objectifs du programme.

Application: consiste au vécu du programme, c'est-à-dire à la réalisation de toutes les activités choisies et planifiées permettant d'atteindre les objectifs du programme.

Phase rétroaction

Cadre d'évaluation: consiste, pour le superviseur, à développer et

faire adopter par le supervisé une démarche évaluative.

Appréciation par les pairs: consiste à faire apprécier par les diverses personnes impliquées avec le supervisé la perception qu'elles ont des changements encourus sur le supervisé suite à l'effet du programme.

Jugement: consiste à analyser et à interpréter les données d'appréciation.

La présentation de cette démarche de supervision nous suggère donc le cadre formel à partir duquel on pourrait développer une grille diagnostique en matière de gestion des services aux étudiants. Principalement, ce cadre repose sur les dimensions suggérées par Josphe et Royer, à savoir: le système d'orientation, le système de mobilisation, le système social, le système gestionnaire et le système de performance. Tel est l'objet du prochain chapitre.

CHAPITRE III

Proposition d'une grille diagnostique des services aux étudiants

Le chapitre précédent nous a permis d'identifier les principaux paramètres de la gestion des services aux étudiants considérés sous l'angle de programme. De plus, ce processus de gestion appliqué à la nature du programme des services aux étudiants nous a permis d'identifier la supervision comme étant la fonction administrative qui guide le développement et l'adaptation de ce programme selon les exigences et les besoins des diverses clientèles desservies par l'établissement scolaire. Ce développement est assuré par un cadre formel d'interrogation (étape 2 de la démarche de supervision p. 34) qui permet de diagnostiquer les forces et les faiblesses (étape 3 p. 34) de ceux qui oeuvrent dans le secteur d'activités des services aux étudiants.

L'intention du présent chapitre est double. D'une part, présenter et décrire, selon la nature et les implications des services aux étudiants en relation avec les actions de gestion de ce secteur, chacune des dimensions du cadre formel d'interrogation suggéré par le processus de supervision. D'autre part, établir suite à ce premier volet, un ensemble de principes permettant d'élaborer le contenu d'une grille

diagnostique en matière des services aux étudiants.

3.1 Cadre de référence du diagnostic appliqué aux services aux étudiants

Ce cadre de référence du diagnostic des services aux étudiants, tel que suggéré par Josphe et Royer (modèle de supervision, p. 33) et tel que brièvement décrit au chapitre précédent (voir p.34) consiste essentiellement à questionner une dimension de la réalité qu'on veut analyser, réalité qui concerne les actions de l'organisation vues à travers les actions de ceux qui y oeuvrent. Cette section va décrire chacune de ces dimensions en relation avec la nature des services aux étudiants. Ces dimensions sont: le système d'orientation, le système de mobilisation, le système social, le système gestionnaire et le système de performance.

LE SYSTEME D'ORIENTATION

Le système d'orientation représente la mission, les valeurs et politiques ainsi que les objectifs d'une organisation qui doivent transcender les actions des intervenants dans l'exercice de leur travail.

La mission, à l'intérieur du système orientation, correspond au

genre d'activités dans lesquelles l'organisation oeuvre; elle s'exprime par l'éventail de biens et de services offerts en réponse à certains besoins de la société. C'est la raison d'être, la vocation à laquelle tous les autres facteurs organisationnels adhèrent. La mission, c'est se demander "qui nous sommes et qui nous voulons devenir". Pour les services aux étudiants cela signifie la direction à prendre afin de cheminer harmonieusement entre les intérêts des services et ceux de l'organisme scolaire, voire même de la société.

La mission de l'établissement scolaire correspond aux finalités de l'éducation, soit "oeuvrer réellement à la progression et à l'épanouissement sous les plans physique, moral, intellectuel, affectif et social." (Harnois, 1983; 32) Les services aux étudiants s'expriment par l'offre des services personnels et complémentaires (lesquels ont été discutés au chapitre 2). Aussi, la mission de l'institution doit répondre aux finalités de l'éducation en offrant les services requis par la clientèle. En d'autres mots, la mission des services aux étudiants vise l'excellence des apprentissages chez les étudiants dans les domaines du savoir, du savoir-être et du savoir-faire.

Quant aux valeurs et politiques, elles représentent l'orientation qualitative de l'organisation. Les valeurs sont les ensembles de façons de penser et les politiques, elles, sont des guides généraux aux décisions futures. Les valeurs sont en fait un système de normes, de croyances, de sentiments qui se manifestent dans les comportements de tous les intervenants du secteur d'activités des services aux étudiants.

Les valeurs et politiques des services aux étudiants reposent d'abord sur la prise en charge, l'autonomie et l'épanouissement des étudiants. Donc les services aux étudiants, par leurs responsables, devront fournir les moyens favorisant la reconnaissance et l'implantation de ces valeurs. L'étudiant doit avoir la possibilité de découvrir, d'acquérir, d'approfondir les valeurs reconnues par l'organisation. Voici quelques exemples de ces valeurs: le souci d'une bonne santé physique et morale, la solidarité, l'engagement, le travail de qualité, l'égalité des chances, l'appartenance sociale.

Ces valeurs et politiques doivent être véhiculées par l'institution, et spécialement par les services aux étudiants afin de devenir le moteur des services offerts et afin que les étudiants fassent leurs ces valeurs.

Enfin, les objectifs, eux, traduisent la mission et les valeurs de l'organisation. Ils proposent des cibles et fixent des défis aux unités administratives. C'est le commun dénominateur où convergent les activités de l'ensemble de l'institution. Il s'agit du but vers lequel tendent les actions à réaliser pour une plus grande efficacité des services aux étudiants.

Bref, les objectifs, eux, vont s'articuler selon les services offerts par les services aux étudiants et les valeurs sur lesquelles ils reposent. Ainsi, les services aux étudiants étant englobés par la

réalité des services éducatifs et plus spécialement des services personnels et complémentaires, ce sont là ceux qui intéressent l'étude en cours. Ces services répondent aux objectifs généraux de l'éducation en favorisant le développement complet de l'étudiant ainsi que son épanouissement personnel et social. Les services doivent alors offrir des activités qui permettent à la clientèle étudiante d'atteindre les objectifs visés. Et ces objectifs doivent être définis de façon précise au niveau de tous les champs d'intervention (voir chap. 2).

Toutes ces conceptions établissent en fait la base des choix stratégiques. Maintenant, il faut dégager les ressources nécessaires à l'orientation, ressources qui doivent permettre de répondre à la mission, aux valeurs et politiques, ainsi qu'aux objectifs des services aux étudiants.

LE SYSTEME MOBILISATION

Le second système du cadre de référence est la "mobilisation" qui concerne l'importation ainsi que le choix et l'affectation des ressources de toute nature. Il y a d'abord les ressources humaines, dont l'apport en termes d'idées et de connaissances contribue à actionner le développement de l'organisation des services aux étudiants. Puis les ressources physiques et matérielles, qui touchent l'acquisition des matières premières, l'approvisionnement. Et enfin les ressources financières, qui favorisent la capacité de pouvoir.

L'ensemble de ces ressources - humaines, physiques et matérielles, financières - est nécessaire pour construire l'organisation des services aux étudiants et pour la maintenir en état de poursuivre ses objectifs généraux. De par les moyens qu'il renferme (ressources), ce système est la pierre angulaire de l'acte de combinaison par rapport à l'orientation. La stratégie de mobilisation doit donc être en étroite collaboration avec la stratégie d'orientation. Elle devient ainsi un atout précieux et intervient aux deux interfaces que sont celle de l'adéquation (organisation scolaire, environnement des services aux étudiants) et celle de la concordance (moyens/fins, services, activités, objectifs à atteindre).

La stratégie de mobilisation des services aux étudiants se combine à celle de l'orientation par l'élaboration de moyens (organisation des ressources) qui vont permettre de concrétiser:

- la mission éducative des services aux étudiants (connaissances, valeurs, attitudes et comportements à faire découvrir, acquérir, approfondir à tous les étudiants),
- l'atteinte des objectifs généraux et spécifiques de chacun de ses services.

La stratégie de mobilisation sera réalisée, d'autant que les responsables mobilisent les ressources de façon efficace et valable.

Quant aux ressources humaines, elles se composent des différents

intervenants possibles du secteur d'activités des services aux étudiants. On peut en énumérer quelques uns dont le directeur, son adjoint, une secrétaire, les enseignants, les professionnels (orthopédagogue, infirmier, psychologue, et autres), les parents, les étudiants, les bénévoles, les divers comités, et autres. Il faut rappeler que les ressources humaines peuvent différer d'une institution à l'autre car elles doivent être en conformité avec les besoins et les objectifs de chaque institution. De plus, il arrive fréquemment que les spécialistes fassent du temps partagé d'une institution à l'autre.

Les ressources humaines font aussi face à certaines difficultés depuis que le concept de développement étudiant a été reconnu et accepté dans le champ des services aux étudiants (1970), c'est-à-dire depuis que les praticiens du mouvement de développement étudiant plaide l'éducation totale de l'individu en portant attention à la croissance cognitive et affective. Depuis, il y a un désir de rencontrer les besoins des étudiants, d'éviter la duplication des efforts et d'avoir des programmes rentables par rapport aux coûts qu'ils occasionnent. Tous ces désirs plaident pour une collaboration accrue entre les différents services de l'ensemble des services aux étudiants donc entre les différents intervenants. (Miller et Prince, 1976 (a)).

L'établissement de programmes d'activités qui répondent aux besoins des étudiants ne peut pas toujours permettre l'injection des ressources humaines nécessaires, à cause des coûts élevés que cela occasionne. Cependant, une façon créative de réduire ces coûts, tout en continuant

d'offrir des services de qualité qui rencontrent les besoins des étudiants, est la collaboration entre les différents services. Celle-ci entraîne un partage des responsabilités et réduit le temps total relié aux activités, parfois même pour le coordonnateur de tout le programme. Ainsi, établir un programme d'activités en coordination, lors de l'élaboration d'un programme de développement étudiant, démontre la grande efficacité de la mise en commun de différents services.

Les responsabilités des professionnels des services aux étudiants se sont accrues en nombre et en diversité depuis les dernières décennies. Les services aux étudiants font partie de la structure de l'institution et les responsables y ont un rôle reconnu et accepté.

Quant aux ressources physiques et matérielles, elles correspondent surtout aux locaux d'administration; aux locaux de la vie étudiante, d'enseignement, d'encadrement, de services professionnels, et autres; au matériel didactique des activités sportives, culturelles, financières, d'embauche, et autres. Encore une fois, ces ressources doivent être fonction des besoins des étudiants, des objectifs à atteindre par les services offerts. Mais bien plus, elles dépendent aussi des ressources financières.

Les ressources financières consistent en:

- l'établissement des budgets nécessaires à l'opérationnalisation des activités des nombreux services de ce secteur (budget de l'administration du service, budget des activités de vie étudiante ou de

vie parascolaire, budget des services professionnels, et le reste);

- l'établissement des demandes de subventions.

En fait, les ressources financières correspondent à l'établissement du budget global des services aux étudiants, des budgets spécifiques à chacun des services et activités, des demandes de subventions, des bilans, des rapports financiers, et ainsi de suite.

Est-il besoin de rappeler que les services aux étudiants sont un secteur d'activités à but non lucratif et que ceux-ci sont subventionnés, au terme des activités, par le gouvernement (montant inclu dans l'enveloppe global de l'institution) et par l'institution (fonds). Pourtant, cette somme est bien souvent insuffisante et les étudiants doivent fréquemment fournir une cotisation personnelle ainsi que défrayer des coûts pour des activités particulières (films, spectacles, cours spéciaux).

L'élément majeur de la stratégie de mobilisation, comme le dit Marcel Laflamme (1977), est l'adéquation de l'organisation entre la stratégie d'orientation qui a été précédemment établie et celle-ci, l'adéquation entre les moyens (les ressources) et les fins (mission, valeurs, objectifs).

LE SYSTEME SOCIAL

Le troisième système, le système social, est celui qui concilie et

anise toutes les fonctions de l'organisation. (Il s'agit aussi du systèse privilégié par la plupart des spécialistes en Développesent Organisationnel). Ce systèse se développe à partir de sept caractéristiques particulières:

1) le leadership, ou la façon d'exercer le pouvoir et d'influencer les autres dans leur travail;

2) les communications et interrelations, lesquelles fournissent les liens nécessaires pour prendre et exécuter les décisions;

3) le travail de groupe, selon l'optique où l'organisation est forsée d'un ensesble de groupes juxtaposés: la cohésion et le caractère fonctionnel de ceux-ci deviennent alors la cause presière du progrès de l'ensesble de l'entreprise;

4) la motivation, facteur direct de contribution à la production;

5) la créativité, qui libère l'énergie humaine et favorise la mise en valeur de toutes les facultés individuelles;

6) l'introduction de changesents planifiés, pensés à l'avance et organisés de façon à être cohérents;

7) la résolution des conflits (à caractère destructif), qui consosse beaucoup d'énergie et de ressources.

Cette stratégie vise donc à accroître l'efficacité organisationnelle en optisisant les processus sociaux de fonctionnesent tels qu'énusérés ci-haut. Selon cette conception, toute l'organisation scolaire peut être considérée comme le lien d'interrelation et de dynasisse social. Les caractéristiques particulières du systèse social sont présentes dans tous les secteurs des services aux étudiants et les

responsables doivent être en mesure de les utiliser adéquatement.

Lorsque Marcel Laflamme (1977) dit que "la poursuite de l'efficacité va de pair avec l'épanouissement humain aux quatre plans: avoir, savoir, pouvoir et être", cela s'applique aux services aux étudiants, car leur efficacité est dépendante de leur souci de l'épanouissement des étudiants sur les plans du savoir, savoir-être et savoir-faire, de même que sur les plans de l'avoir (connaissance de soi) et pouvoir (capacité potentielle). En définitive, les interventions possibles du système social sont une voie à utiliser dans un esprit de collaboration pour oeuvrer à l'excellence des apprentissages.

Agir à favoriser l'atteinte de l'épanouissement humain sur tous les plans, c'est aussi se préoccuper, pour les responsables des services aux étudiants, de l'efficacité organisationnelle à l'intérieur de son champ de responsabilités. Les différents intervenants doivent reconnaître l'importance de ces processus sociaux et les rendre explicites.

LE SYSTEME GESTIONNAIRE

Le quatrième système, le système gestionnaire, permet d'ordonner les activités et de favoriser l'effort humain par le développement de mécanismes et d'outils de gestion tels:

1) le planning opérationnel, ou la définition des différentes étapes à franchir dans l'atteinte des objectifs;

2) les communications administratives (aspect institutionnel), où la performance de l'ensemble des fonctions dépend de la qualité et de la rapidité des informations transmises;

3) les techniques décisionnelles dont le rôle, étant donné que la décision est omniprésente dans toutes les fonctions de l'entreprise, consiste à convertir l'information en action;

4) la structuration, à l'intérieur de laquelle s'effectue le regroupement des activités selon un arrangement ordonné et où s'établissent des relations comportementales formelles entre les individus et entre les groupes d'individus (elle a une incidence directe sur les communications et sur le partage des responsabilités);

5) les contrôles de gestion, qui permettent d'avoir une connaissance éclairée sur les activités en cours, de corriger les situations qui se dégradent et d'anticiper les problèmes futurs.

En résumé, le système gestionnaire a trait aux procédures, aux politiques, aux informations, aux règles, méthodes et modèles privilégiés. Et, par les mécanismes qui le compose, il contribue à l'excellence organisationnelle.

Cette stratégie, laquelle vise l'atteinte des objectifs est, en d'autres mots, l'application du processus de gestion. Son application opérationnelle aux services aux étudiants (tel que vu dans le modèle proposé au chap. 2) représente la planification, l'organisation, la supervision et l'évaluation des activités nécessaires et pertinentes à l'efficacité et à la validité des services offerts par les services aux

étudiants. La gestion des services aux étudiants est une partie du plus grand système qu'est l'établissement scolaire. Cependant, dans les faits, il est un sous-système avec les caractéristiques, les besoins, les objectifs, les finalités qui lui sont propres. A ce titre, la stratégie gestionnaire doit s'appliquer aux services aux étudiants avec les mêmes principes qu'un processus de gestion pour l'ensemble de l'institution. Cela doit se faire en maintenant un bon équilibre entre les besoins opérationnels et la dimension humaine.

Pour les responsables des services aux étudiants, cette stratégie sert à viser l'excellence de l'opérationnalisation de ce service. Concrètement, cela signifie qu'ils verront à planifier, organiser, superviser et évaluer toutes les activités des services aux étudiants afin d'atteindre les objectifs retenus.

LE SYSTEME PERFORMANCE

Finalement, le dernier système, le système performance, désigne les moyens mis en place pour aller chercher les données les plus pertinentes en vue de prendre une décision sur l'un ou l'autre aspect des éléments des systèmes orientation, mobilisation, social et gestionnaire, lesquels éléments apparaissent comme étant:

- la situation financière, c'est-à-dire là où l'organisation est à la merci de ses résultats pour assurer sa survie et sa croissance;

- la satisfaction et le développement du personnel qui sont des indicatifs de la qualité actuelle de l'organisation et de son état futur;

- l'innovation ou la croissance de l'organisation, lesquelles sont en étroite relation avec sa capacité de renouveler ses produits et techniques pour répondre aux nouvelles exigences de la société.

- l'image publique, ou le degré de satisfaction des différents publics (clientèle) devient un des critères les plus important d'évaluation.

Cette stratégie concerne en fait l'évaluation des résultats organisationnels, c'est-à-dire les résultats atteints par ce service par rapport aux objectifs fixés. Il s'agit donc de l'évaluation des résultats de l'opérationnalisation des services aux étudiants en passant par toute l'application des stratégies d'orientation, de mobilisation, social, gestionnaire et performance (O.M.S.G.P.). Cette évaluation se fait sentir à partir de critères, d'indices de mesure qui permettent d'évaluer la qualité des actions réalisées.

Bref, la présentation et la description des cinq systèmes que nous venons de décrire représente le cadre de référence en tant qu'outil de lecture du souhaitable et de l'idéal dans le vécu des services aux étudiants. Ledit outil permet de récupérer une information appropriée sur l'opérationnalisation du secteur d'activités des services aux

étudiants à travers les différents mécanismes qui le composent.

3.2 Principes et éléments de la grille diagnostique des services aux étudiants

L'élaboration de la grille diagnostique des services aux étudiants que nous proposons dans cette section s'appuie par un ensemble de principes générés par la nature même des services aux étudiants en relation avec les finalités et les objectifs d'éducation qui commandent et justifient leur existence. Ces principes servent de balise ou de postulats à partir desquels sont déduits les éléments ou indicateurs de la réalité du vécu des services aux étudiants que l'on veut apprécier à travers les cinq dimensions ou systèmes du cadre de référence ou diagnostic que nous avons présenté et décrit à la section précédente.

SYSTEME ORIENTATION

Si le système d'orientation représente la mission, les valeurs et politiques, ainsi que les objectifs d'une organisation qui doivent transcender les actions des intervenants dans l'exercice de leur travail, alors tout effort de conceptualisation d'une grille en vue de diagnostiquer le système d'orientation devra permettre de recueillir des données appréciatives issues d'un questionnement sur l'état de chacune des dimensions de ce système.

Appliqué au système d'orientation des services aux étudiants, ce questionnement doit susciter des réponses aux interrogations découlant des finalités même de l'éducation québécoise, lesquels deviennent les principes de base de cette dimension.

- Si l'éducation au Québec vise à développer la personne dans toutes ses dimensions que sont le corps, l'intelligence, l'affectivité et la morale,
- Si l'éducation au Québec veut favoriser l'épanouissement d'une personnalité créatrice,
- Si l'éducation au Québec entend assurer le développement d'une personne aspirant à l'autonomie, à la liberté et au bonheur,
- Si l'éducation au Québec considère la personne comme un être social en rapport étroit avec une collectivité et des groupes,
- Si l'éducation au Québec veut être accessible à tous,
- Si les services personnels aux étudiants doivent assurer un soutien et un complément aux activités de développement assumées par l'enseignement et aux services complémentaires,
- Si les services personnels doivent permettre la solution des problèmes rencontrés par l'étudiant dans son cheminement personnel,
- Si les services complémentaires doivent assurer une continuité dans l'apprentissage et dans l'ordre pédagogique,
- Si les services complémentaires doivent assurer la sécurité physique et morale de l'enfant,
- Si les services complémentaires doivent assurer le développement du

sentiment d'appartenance, d'initiative et de créativité chez l'étudiant.

Alors certains éléments de la grille diagnostique du système d'orientation des services aux étudiants pourraient, A TITRE INDICATIF, s'articuler comme suit:

ECHELLE DE VALEURS

1 = pas du tout en accord

2 = peu d'accord

3 = plus ou moins d'accord

4 = plutôt d'accord

5 = complètement d'accord

LISTE D'ELEMENTS DU SYSTEME D'ORIENTATION	ECHELLE DE VALEURS
1. La mission de notre école est annoncée.	1 2 3 4 5
2. La mission de notre école est connue.	1 2 3 4 5
3. La mission du secteur des services aux étudiants est annoncée.	1 2 3 4 5
4. La mission du secteur des services aux étudiants est connue.	1 2 3 4 5
5. La mission du secteur des services aux étudiants est diffusée.	1 2 3 4 5

6. La mission des services aux étudiants s'insère dans la mission de l'école.	1	2	3	4	5
7. La mission des services aux étudiants découle de la mission de l'école.	1	2	3	4	5
8. Les objectifs du service de l'orientation scolaire et professionnelle sont:					
- énoncés	1	2	3	4	5
- annoncés	1	2	3	4	5
- diffusés	1	2	3	4	5
9. Les objectifs du service de la pastorale sont:					
- énoncés	1	2	3	4	5
- annoncés	1	2	3	4	5
- diffusés	1	2	3	4	5
10. Les objectifs du service de la psychologie sont:					
- énoncés	1	2	3	4	5
- annoncés	1	2	3	4	5
- diffusés	1	2	3	4	5
11. Les objectifs du service de l'orthophonie sont:					
- énoncés	1	2	3	4	5
- annoncés	1	2	3	4	5
- diffusés	1	2	3	4	5
12. Les objectifs du service de la main-d'oeuvre sont:					

- énoncés 1 2 3 4 5
- annoncés 1 2 3 4 5
- diffusés 1 2 3 4 5

13. Les objectifs du service de la santé sont:
    - énoncés 1 2 3 4 5
    - annoncés 1 2 3 4 5
    - diffusés 1 2 3 4 5
14. Les objectifs des services sociaux sont:
    - énoncés 1 2 3 4 5
    - annoncés 1 2 3 4 5
    - diffusés 1 2 3 4 5
15. Les activités des services aux étudiants sont établies en fonction:
    - de la mission de l'institution 1 2 3 4 5
    - des objectifs de l'institution 1 2 3 4 5
    - des valeurs de l'institution 1 2 3 4 5
16. Les valeurs reconnues par l'institution sont véhiculées par les services aux étudiants afin que les bénéficiaires les fassent leurs. 1 2 3 4 5

SYSTEME MOBILISATION

Nous l'avons dit précédemment, le système de mobilisation comporte en fait les ressources nécessaires permettant de répondre au système

d'orientation.

Si le système de mobilisation porte sur les ressources humaines, physiques et matérielles, alors tout effort de conceptualisation d'une grille en vue d'en conceptualiser le système de mobilisation devra permettre de recueillir des données appréciatives issues d'un questionnement sur l'état de chacune des dimensions de ce système.

Appliqué au système de mobilisation des services aux étudiants, ce questionnement doit susciter des réponses aux interrogations découlant des principes suivants:

- Si l'institution veut intervenir efficacement à l'interface de l'adéquation entre l'organisation scolaire et l'environnement des services aux étudiants,
- Si l'institution scolaire veut intervenir à l'interface de la concordance entre les moyens et les fins, les services, les activités, les objectifs à atteindre,
- Si l'institution veut permettre de concrétiser la mission éducative des services aux étudiants (connaissances, valeurs, attitudes et comportements à faire découvrir, acquérir, approfondir à tous les étudiants),
- Si l'institution veut permettre l'atteinte des objectifs généraux et spécifiques de chacun de ses services,
- Si les praticiens veulent respecter le concept de développement étudiant que plaide l'éducation totale de l'individu en portant

attention à la croissance cognitive et affective,

- Si les ressources physiques et matérielles doivent être établies en fonction des besoins des étudiants,

Alors, certains éléments de la grille diagnostique du système de mobilisation des services aux étudiants pourraient, A TITRE INDICATIF, s'articuler comme suit:

ECHELLE DE VALEURS

1 = pas du tout en accord

2 = peu d'accord

3 = plus ou moins d'accord

4 = plutôt d'accord

5 = complètement d'accord

LISTE D'ELEMENTS DU SYSTEME DE MOBILISATION	ECHELLE DE VALEURS
1. Des critères de mesure de l'action des responsables sont:	
- établies	1 2 3 4 5
- connus	1 2 3 4 5
2. Les responsables des services aux étudiants	
- connaissent la nature de la clientèle	1 2 3 4 5

étudiante

- les caractéristiques de la clientèle étudiante 1 2 3 4 5
- les besoins de la clientèle étudiante 1 2 3 4 5
- les expériences de vie différente de la clientèle étudiante 1 2 3 4 5

3. Toutes les ressources nécessaires pour construire et maintenir les services aux étudiants sont en place:
   - humaines 1 2 3 4 5
   - physiques et matérielles 1 2 3 4 5
   - financières 1 2 3 4 5
4. Toutes les ressources nécessaires pour poursuivre les objectifs généraux de l'institution sont en place:
   - humaines 1 2 3 4 5
   - physiques et matérielles 1 2 3 4 5
   - financières 1 2 3 4 5
5. Il y a une adéquation des ressources par rapport aux objectifs à atteindre, c'est-à-dire une adéquation entre les moyens et les fins. 1 2 3 4 5

6. Les responsables des différents services travaillent en collaboration. 1 2 3 4 5

7. La formation des responsables des services

aux étudiants les amènent à répondre aux tâches et aux fonctions qui leur sont dévolues. 1 2 3 4 5

8. Les budgets établis sont nécessaires à l'opérationnalisation des services aux étudiants. 1 2 3 4 5

9. Les demandes de subvention sont établies en

- fonction des services 1 2 3 4 5
- des activités 1 2 3 4 5

SYSTEME SOCIAL

Si le système social est celui qui concilie et anime toutes les fonctions de l'organisation, alors tout effort de conceptualisation d'une grille en vue de diagnostiquer le système social devra permettre de recueillir des données appréciatives issues d'un questionnement sur l'état de chacune des dimensions de ce système.

Appliqué au système social des services aux étudiants, ce questionnement doit susciter des réponses aux interrogations découlant des principes suivants:

- Si l'institution (les services aux étudiants) doit assurer un leadership, où la façon d'exercer le pouvoir et d'influencer les

autres dans leur travail,

- Si les communications et les interrelations sont les éléments qui assurent les liens nécessaires pour prendre les décisions,
- Si le travail en groupe, la cohésion et le caractère fonctionnel sont la cause première du progrès de l'entreprise,
- Si la motivation est considérée comme un facteur direct de contribution au développement (des clients),
- Si la créativité est vue comme l'activité qui libère l'énergie humaine et favorise la mise en oeuvre de toutes les facultés individuelles,
- Si l'on considère que les changements doivent être planifiés, pensés à l'avance et organisés de façon à être cohérents,
- S'il est important de résoudre les conflits (à caractère destructif),
- Si l'institution considère l'importance d'accroître son efficacité organisationnelle,
- Si l'on considère que la poursuite de l'efficacité va de pair avec l'épanouissement humain,

Alors, certains éléments de la grille diagnostique du système social des services aux étudiants pourraient, A TITRE INDICATIF, s'articuler comme suit:

ECHELLE DE VALEURS

1 = pas du tout en accord

2 = peu d'accord

3 = plus ou moins d'accord

4 = plutôt d'accord

5 = complètement d'accord

LISTE D'ELEMENTS DU SYSTEME SOCIAL	ECHELLE DE VALEURS
1. Les services regroupés à l'intérieur de la structure des services aux étudiants sont guidés par la philosophie et les principes énoncés par l'institution.	1 2 3 4 5
2. Une approche pragmatique et ad hoc règle les problèmes particuliers.	1 2 3 4 5
3. Une approche pragmatique et ad hoc encourage le travail en équipe.	1 2 3 4 5
4. Une approche pragmatique et ad hoc encourage l'approche multidisciplinaire.	1 2 3 4 5
5. Chaque intervenant apporte une contribution à l'amélioration des communications à l'intérieur de l'institution.	1 2 3 4 5
6. Chaque intervenant apporte une contribution à l'amélioration des relations à l'intérieur de	

l'institution.	1	2	3	4	5
7. Les services aux étudiants, de par les responsables, optimisent les processus de l'organisation dans le but d'accroître l'efficacité organisationnelle.	1	2	3	4	5
8. L'efficacité humaine va de pair avec l'épanouissement humain aux quatre plans					
- de l'avoir	1	2	3	4	5
- du savoir	1	2	3	4	5
- du pouvoir	1	2	3	4	5
- et de l'être.	1	2	3	4	5
9. Le leadership est adapté à la situation de la clientèle étudiante.	1	2	3	4	5
10. Le lesdership est adapté aux besoins de la clientèle étudiante.	1	2	3	4	5
11. Le dirigeant des services aux étudiants est capable d'établir les réseaux de communication dans tous les sens.	1	2	3	4	5
12. Les services aux étudiants permettent la vie de groupe à partir d'objectifs communs.	1	2	3	4	5
13. Le dirigeant des services aux étudiants prédisposent le personnel à se réaliser, à agir pour et vers l'autonomie.	1	2	3	4	5
14. Le dirigeant des services aux étudiants prédisposent la clientèle à se réaliser, à agir pour et vers l'autonomie.	1	2	3	4	5

15. Le dirigeant des services aux étudiants oeuvrent à satisfaire les besoins du personnel par des activités adaptées et des possibilités d'action. 1 2 3 4 5

16. Le dirigeant des services aux étudiants oeuvrent à satisfaire les besoins de la clientèle par des activités adaptées et des possibilités d'action. 1 2 3 4 5

17. Le dirigeant des services aux étudiants prédispose tout son monde à la prise en charge. 1 2 3 4 5

18. Les responsables des services aux étudiants identifient les besoins réels des personnes et des groupes afin d'adapter les processus de changement. 1 2 3 4 5

19. La coopération entre les responsables et les étudiants est une attitude présente toujours en développement. 1 2 3 4 5

SYSTEME GESTIONNAIRE

Si le système gestionnaire permet d'ordonner les activités et de favoriser l'effort humain par le développement de mécanismes et d'outils de gestion, alors tout effort de conceptualisation d'une grille en vue de diagnostiquer le système gestionnaire devra permettre de recueillir des données appréciatives issues d'un questionnement sur l'état de chacune des dimensions de ce système.

Appliqué au système gestionnaire des services aux étudiants, ce questionnement doit susciter des réponses aux interrogations découlant des principes suivants:

- Si le planning opérationnel ou la planification des différentes étapes à franchir doit permettre l'atteinte des objectifs,
- Si les communications administratives (aspect institutionnel), où la performance de l'ensemble des fonctions dépend de la qualité et de la rapidité des informations transmises,
- Si les techniques décisionnelles sont vues comme consistant à convertir l'information en action,
- Si la structuration doit permettre le regroupement des activités selon un arrangement ordonné et où s'établissent des relations comportementales formelles entre les individus et les groupes d'individus,
- Si les contrôles de gestion doivent permettre d'avoir une connaissance éclairée sur les activités en cours, de corriger les situations qui se dégradent et d'anticiper les problèmes futurs,
- Si l'application du processus de gestion vise l'atteinte des objectifs,
- Si l'on reconnaît que les services aux étudiants sont, dans les faits, un sous-système avec les caractéristiques, les besoins, les objectifs, les finalités qui lui sont propres,
- Si l'on reconnaît que l'application du processus de gestion doit maintenir un bon équilibre entre les besoins opérationnels et les

dimensions humaines,

- Si le secteur des services aux étudiants vise l'excellence opérationnelle de ses services,

Alors, certains éléments de la grille diagnostique du système gestionnaire des services aux étudiants pourraient, A TITRE INDICATIF, s'articuler comme suit:

ECHELLE DE VALEURS

1 = pas du tout en accord

2 = peu d'accord

3 = plus ou moins d'accord

4 = plutôt d'accord

5 = complètement d'accord

LISTE D'ELEMENTS DU SYSTEME GESTIONNAIRE	ECHELLE DE VALEURS
1. Les services aux étudiants planifient l'utilisation efficace des ressources rassemblées dans ce secteur.	1 2 3 4 5
2. Les services aux étudiants analysent la dimension communautaire de beaucoup de ces services.	1 2 3 4 5

chacune des dimensions de ce système.

Appliqué au système de performance des services aux étudiants, ce questionnement doit susciter des réponses aux interrogations découlant des principes suivants:

- Si l'on croit que la situation financière doit permettre d'assurer la survie et la croissance des services aux étudiants,
- Si l'on reconnaît que la satisfaction et le développement du personnel sont des indicatifs de la qualité actuelle des services aux étudiants et de leur état futur,
- Si l'innovation ou la croissance des services aux étudiants sont en étroite relation avec leur capacité de renouveler leurs techniques aux nouvelles exigences de la société,
- Si l'image publique, ou le degré de satisfaction des différents publics (clientèle) devient l'un des critères les plus important d'évaluation,
- Si l'évaluation doit porter sur le résultat atteint par un service par rapport aux objectifs visés,

Alors, certains éléments de la grille diagnostique du système de performance des services aux étudiants pourraient, A TITRE INDICATIF, s'articuler comme suit:

ECHELLE DE VALEURS

1 = pas du tout en accord

2 = peu d'accord

3 = plus ou moins d'accord

4 = plutôt d'accord

5 = complètement d'accord

LISTE D'ELEMENTS DU SYSTEME DE PERFORMANCE	ECHELLE DE VALEURS
1. L'évaluation des résultats organisationnels est planifiée.	1 2 3 4 5
2. L'évaluation des résustats organsiationnels est organisée.	1 2 3 4 5
3. L'évaluation globale des différentes performances des services aux étudiants est favorisée.	1 2 3 4 5
4. L'évaluation procure un éclairage nouveau sur les résultats atteints en vue d'y apporter une amélioration.	1 2 3 4 5
5. L'évaluation se fait sur toutes les activités du processus de gestion.	1 2 3 4 5
6. L'évaluation se fait sur tous les éléments du processus de gestion.	1 2 3 4 5

Voilà qui complète l'élaboration de principes ainsi qu'une liste partielle d'éléments diagnostics relativement au cadre de référence les englobant, soit le O.M.S.B.P.

Rappelons que l'élaboration de principes se présente, dans l'ensemble, comme un instrument favorisant l'atteinte d'objectifs précis. En tenir compte, au niveau de la structure et du fonctionnement des services aux étudiants par rapport à l'institution dans son ensemble et par rapport au fonctionnement interne de ces services, marque le souci d'améliorer les services offerts. Ces principes doivent être utilisés dans le but d'orienter la qualité des services offerts afin de toujours mieux servir les intérêts de ceux qui en ont besoin.

Aussi, la liste partielle d'indicateurs sert à tout intervenant désireux d'avoir un outil de référence pour guider ses actions. Il s'agit en fait d'un modèle sur lequel peut s'appuyer un intervenant, dans le but d'atteindre les objectifs qui visent l'excellence des apprentissages sur tous les plans; physique, moral, intellectuel, affectif et social.

SOMMAIRE ET CONCLUSION

Cette étude avait pour but de répondre à la question suivante: "Selon la notion de supervision scolaire, telle qu'articulée dans un modèle québécois, est-il possible de développer un outil qui garantirait la qualité des actions posées par ceux qui oeuvrent dans les services aux étudiants?" Suite à la démarche effectuée, il apparaît plausible de répondre positivement à cette interrogation.

En effet, après avoir considéré le secteur des services aux étudiants dans un cadre de gestion et d'en avoir déduit la fonction administrative qui assure son développement, la supervision, nous ne pouvons que constater la pertinence de l'énoncé mentionné plus haut. De plus, le développement de cette recherche se donnait un second apport rationnel alors qu'un cadre de référence situant les actions des intervenants des services aux étudiants était utilisé. Des principes ont par la suite été retenus de même que des indicateurs d'une grille diagnostique. Ces principes et ces indicateurs servent en fait de support à tout intervenant désireux d'utiliser des moyens lui permettant d'améliorer son acte professionnel.

La présente recherche, loin de prétendre à résoudre l'ensemble des problèmes qualitatifs des services aux étudiants, se veut un outil de référence pour ceux et celles en quête de moyens leur permettant de

cerner plus spécifiquement leur réalité. Cet outil n'est qu'une ébauche partielle de cette réalité des intervenants en milieu scolaire mais demeure tout de même une voie d'orientation.

Il est à souhaiter que cette étude ouvre la voie à d'autres recherches et en particulier à une, laquelle pourrait compléter et valider la grille diagnostique élaborée. Cette grille pourrait alors devenir opérante dans les milieux scolaires québécois et autres.

Cet ensemble pourrait ainsi permettre aux services aux étudiants d'accroître leur efficacité. De plus, il démontre aussi que l'intégration de la supervision scolaire dans le milieu institutionnel se reconnaît une voie par le lien qu'elle établit envers les tâches éducatives. Ainsi, la supervision, laquelle se veut un service d'aide et de support aux intervenants en place, se voit fournir un outil d'application conceptuelle par la contribution de la présente étude relativement au secteur d'activités des services aux étudiants.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ADAM, J.-P. et JOMPHE G.
1984 L'évaluation dans un système intégré de gestion de programme, dans: Des pratiques évaluatives, Editions NHP, (p. 391-429).

ARNER, T. D., et al.
1976 "Student Personnel Education: A Process-Outcome Model." Journal of College Student Personnal, 334-341.

BRUBAKER, J.S., RUDY, W.
1976 Higher Education in Transition: A History of American colleges and universities, 1636-1976 (Rev. ed.), New-York: Harper and Row, Publishers.

BROWN, R. D.
1972 Student Development in Tomorrow's Higher Education - A Return to the Academy, American Personnel and Guidance Association.

CANON, H. J.
1976 "A Developmental Model for Divisions of Student Affairs." Journal of College of Student Personnel, No 3, 178-188.

CARNEY, C. G., BARAK, A.
1976 A Survey of Student Needs and Student Personnel Services. Journal of College Student Personnel, No 4, 280-284.

COCHRAN, J. C., PETERS, H. J.
1972 Guidance: An Introduction - Selected Readings, Publishing Charles E. Merrill, Columbus, Ohio.

CONSEIL DES UNIVERSITES DU QUEBEC.
1972 Objectifs généraux de l'enseignement supérieur et grandes orientations des établissements, Cahier I, Québec.

1973 (a) Objectifs généraux de l'enseignement supérieur et grandes orientations des établissements, Cahier II, Québec.

1973 (b) Objectifs généraux de l'enseignement supérieur et grandes orientations des établissements, Cahier III, Québec.

CONSEIL SUPERIEUR DE L'EDUCATION.
1975 (a) Le Collège: rapport sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial, Québec.

1975 (b) Le Collège: synthèse de la consultation sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial, Québec.

DOLL, R. C.
1964 Curriculum Improvement: Decision Making and Process, Allyn and Bacon, Boston (première édition, 1970).

ERWIN, D. T. et TOLLEFSON, A. L.
1982 "A Data Base Management Model for Student Development." Journal of College Student, No 1, 70-76.

EVANS, N. J., CARR, J., STONE, J. E.
1982 "Developmental Programming: A Collaborative Effort of Residence Life and Counseling Center Staff." Journal of College Student Personnel, No 1, 48-53.

GAMSKY, N. R., OLESHANSKY, M.
1980 "Do We Really Have a Commitment to Student Development Programs?" Journal of College Student Personnel, No 4, 328-333.

GOODLAD, J. I.
1979 Curriculum Inquiry, The Study of Curriculum Practice, Mc Graw-Hill.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC.
1964 Rapport de la Commission Royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec (Rapport Parent); tome II, volume 3, Québec.

HARNOIS, M.
1983 Les services aux étudiants, Recherche non-publiée, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.

JOMPHE, G. et DESSUREAULT, L.
1982 Elaboration et évaluation de programme: processus dynamique, document non-publié, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.

JOMPHE, G., ROYER, G.
1982 Notes de cours en supervision scolaire, Document non-publié, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.

JOMPHE, G., ROYER, G.
1984 La supervision scolaire: Processus d'amélioration de l'efficacité organisationnelle, document non-publié, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.

HUEBNER, L. A.
1979 "Emergent Issues of Theory and Practice," New Direction for Students Services, No 8, 1-17.

LAFLAMME, M.
1977 Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale, éd. Gaétan Morin.

LAMB, D. H. et RAPIN, L. S.
1977 "An Ecological Model for Categorizing and Evaluating Student Development Services." Journal of College Student Personnel, No 4, 349-353.

MILLER T. K., ROGER, B. W. et MENDENHALL, W. R.
1983 Administration and Leadership in Student Affairs: Actualizing Student Development in Higher Education, Accelerated Development Inc.

MILLER, T. K. et PRINCE, J. S.
1976 (a) The Future of Students Affairs: A Guide to Student Development for Tomorrow's Higher Education, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

1976 (b) The Future of Students Affairs, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

MINISTERE DE L'EDUCATION DU QUEBEC.
1978 Les collèges du Québec, nouvelle étape, Québec, 1978.

1979 L'école québécoise, Enoncé de politique et plan d'action, Québec.

1982 (a) Enoncé de politique sur les services personnels aux élèves, Québec.

1982 (b) Enoncé de politique sur les services complémentaires aux élèves, Québec.

NOETH, R. J. et DYE, A. M.
1973 "Perceptions of a University Environment: Students and Student Personnel Workers." Journal of College Student Personnel, No 6, 527-531.

OUELLET, A.
1981 Processus de recherche: Une approche systémique, Presses de l'Université du Québec.

PARKER, C. A.
1974 "Student Development: What Does It Mean?" Journal of College Student Personnel, 248-256.

1977 "On Modeling Reality." Journal of College Student Personnel, No 5, 419-425.

PLATO, K. C.
1977 "Student Development as Policy: Strategies for Implementation." Journal of College Student Personnel, No 6, 518-521.

REILLY, R. R. et Cauthen, I. A.
1976 "The Literature of College Student Personnel - A Sample." Journal of College Student Personnel, No 5, 363-367.

ROLLIN, S. A. et Ivey, E. A.
1974 "Student Development: A Reconceptualization of Pupil Personnel." British Journal of Educational Technology, No 2, 30-35.

SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, I. S. et COOK, S. W.
1951 Research Methods in Social Relations, Les éditions HRW (Traduit de l'anglais, 1977).

SERVICE AUX ETUDIANTS.
1978 Les services aux étudiants des universités québécoises, mission et rôle, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.

TABA, H.
1962 Curriculum Development, Theory and Practice, Hartcourt, Brace and World, San Francisco.

TYLER, R. W.
1949 Basic Principles of Curriculum and Instruction, (1949).

UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES
1979 Mission et rôle des services aux étudiants, Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.

1982 Les services aux étudiants, Rapport annuel 1981-1982, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.

1982 Les services aux étudiants, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.

WILLIAMSON, E. G.
1961 Student Personnel Services in Colleges and Universities, Mc Graw-Hill.